案例

CASE

第41辑

中国商业读本

蓝狮子企业研究院

网红精神

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

目录

本辑导语

网红董明珠

花1200万“包养”，然后转手就卖了？papi酱广告“初夜权”的红与黑

在「ONE」融资6000万后，听韩寒说他怎么继续赚钱

凤姐当主笔，学不会与看不懂

声明

本辑导语

众所周知papi酱被逻辑思维和真格基金联手投了1200万，随后就开始了大张旗鼓的广告“初夜权”的营销，让“网红”这个红了这么多年的词又再一次被炒热。

利用粉丝变现的盈利模式大家并不陌生，但是我们在被圈粉的过程都心甘情愿——啊！这个人怎么这么有才/有颜/搞笑/励志……当你对着他/她开始想要了解更多的时候，就是网红们流量变现的开始。

网红董小姐开始做自媒体了，老自媒体人感叹“生意都如此成功了，还要来和我们抢地盘”；最近暴火的papi酱被投了1200万，粉丝们开心自家偶像再也不是“集贫穷与平胸于一身的女子”了，路人们担心她的视频以后会依旧有趣还是变成软广；韩寒的《独唱团》仅办了一期就停刊了，但转战APP后，“一个”办得有声有色，并且最近刚拿到6000万融资；凤姐事件最后被证明是炒作，凤姐本人远赴美国，归来后成了凤凰网的主笔，网传稿酬3000-5000人民币每篇……

从最早的郭敬明、韩寒一类的才子，到凤姐一类靠审丑搏出位的网红，再到今天的papi酱，这些人的内在特质大相径庭，却都能凭借互联网的传播力量形成类似于明星的影响力，用个人作为品牌盈利，这就是我们本辑想讨论的问题，网红们是如何赚钱的。

网红董明珠

吴晓波/文

董明珠是一个另类意义上的网红。在可以预见的未来，一切的商品都将同时呈现“特定人格”和“工匠精神”两个特征。

我第一次见董明珠，是2008年，那时格力的董事长还是朱江洪，我们在车间里对话，董小姐带着客户从远处经过，匆匆握了个手，彼此都没有什么印象。

后来，董明珠就突然红了。

红的原因很突然，制造业被互联网经济逼到了墙角，这时候便需要有一个人站出来，提刀在手，替自己大声地喊几嗓子，制造业的人说话都很矜持，转承起合有逻辑，但在嘈杂的互联网环境中很吃亏，有势没有理，好比当众滚烂泥，有理没有势，大家当你如空气。

年轻时的董明珠

2013年底，中央台评选年度经济人物，董明珠与雷军同台，打了一个十亿元的漫天大赌，大众的眼球猛然被吸引了过来。

我的很多朋友在打赌现场，他们告诉我，这绝对不是策划的结果，是陈伟鸿同学在中间一拉一扯，说着说着，两人“撞了个满怀”，董小姐的脾气就上来了。

雷军赌的是，格力的模式落伍了，五年内小米销售额超过格力，董明珠回应的原话是，“去年一百多亿，今年三百多亿，这种增长速度确实令人震撼。但是我觉得枝繁叶茂的底下根在哪里，绿叶长生三年以后，能不能永久，我觉得还是引起思考。”两个人的脾气都不小，每句话都往对方的要害处狠踢，针尖对麦芒。

脾气是最吸引人的。丘吉尔留存至今最生动的照片，是叉腰怒视镜头的那一张，有一次拍照片，怎么也不满意，摄影师凑上去，一把抢走丘吉尔指间的雪茄，首相大人瞬间暴怒，快门按下，精神气就全部跑出来了。

这张照片一定曾经出现在你的历史课本上

董明珠的倔强个性也是被那次打赌激出来的，有趣的是，她抓住了这个瞬间，让它成为了一个标志性的态度。从那次之后，董小姐的讲话越来越大声，越来越自由，也越来越引人注目。

然后，她宣布自己为格力空调代言，还把自己的照片，当成了新上市的格力手机的开机屏保。董小姐自是人中之凤，但若说风情万种，却应该搭不上边。她的魅力，是形成了自己的人格符号。

这个符号是：三十多岁的时候，她还仅仅是格力的一个普通销售员，二十多年后，她居然领导了一家年销售额达上千亿的大公司，还有什么励志故事比这个更刺激？她坚持制造业的工匠精神，与风口上的雷布斯大唱对台戏，还有什么比这个更让人解气的？

2013年董明珠和雷军10亿之赌现场

在互联网上，最讨人厌的是神采奕奕的标准照，最受待见的是耍宝、自黑、讲人话。

董明珠不是一个有娱乐精神的人，她不苟言笑，有时候甚至表现得很严厉，这很有点像那个许久不见的任大炮。吸引人的是，她对自己所从事工作的宗教般的痴迷，她像母豹子一样地呵护着格力的利益，任何行业里，当一个人不顾一切地竭尽全力，往往是最性感的。

个性是很难被“包装”出来的，它必须是真实的，它绝对不能完美，而应该是原生的和粗糙的，甚至可以是有缺陷的。这完全不符合制造业的标准化规则，但却应和了个性化定制的趋势。

就这样，董明珠从董事长办公室站到了镁光灯下，还抢走了明星代言的生意，格力每年可以省下几千万的代言费和广告费。

董明珠代言自家产品

比省钱更重要的是，董小姐很可能创造出了一个新的品牌传播模式：

即便是最冰冷、最格式化的家电品牌，也可以进行人格化的背书。而且，制造者本身应该成为口碑传播的主角。

在传播学上，这个叫“返祖现象”，过去很多年里，互联网人是这一武器最好的实践者，马云是天生的演员——如果他混娱乐界，就没王宝强什么事了，周鸿祎天生一个“蛮子”性格，刘强东是被奶茶妹妹教会的，现在，连制造业的董小姐也学会了。

就在过去的一年里，我们看到，李东生减肥成功，为TCL代言；方洪波换了一副很潮的眼镜，为美的代言；联想在深圳发布Thinkpad X1，一向腼腆的杨元庆也开始为产品代言。企业家的个性被强烈地投影到产品中，成为品牌个性的一部分。董小姐走得更远，她居然还开通了自己的自媒体。

越来越多的企业家开始展示自己的个性

在这样的潮流中，传统商业意义上的品牌被瓦解了，它被赋予了人格化的特征，从而也颠覆了以往传播的逻辑。

人格认同感，部分地替代产品功能，成为了新的用户黏联和购买理由，这在产品过剩和注意力缺失的时代，无疑具有试验性的意义。

人大于一切的组织，没有温度的品牌将没有生命。

今年以来，网红经济突然成为了一个新的商业模式，一些具有专业能力的“素人”，通过互联网的方式传播自己的产品知识和生活方式，直接形成为购买的能力。

一个网红能够走多远，则与产品质量、供应链管理和用户互动有关。

董明珠是一个另类意义上的网红。在可以预见的未来，一切的商品都将同时呈现“特定人格”和“工匠精神”两个特征。

本文来源：吴晓波频道（Wechat ID：wuxiaobopd）

花1200万“包养”，然后转手就卖了？papi酱广告“初夜权”的红与黑

吴立湘李静玉/文

不知道大家是否看过那些描写勾栏生活的明清话本，但对于笔者而言，最好玩的，莫过于里面描写拍卖花魁初夜权的段落：一般而言，老鸨们都会提前炒作出一个卖艺不卖身的绝顶花魁，引发坊间风潮，然后设计一个供公子哥比拼财力的诗歌小局，再行拍卖。

对，你想到了什么？是不是拍卖papi酱首次贴片广告？

用罗振宇的话说，“这将是新媒体营销史上的第一大事件”。

不得不说罗胖真的是“最有种有料有趣”的新媒体集团第一人，一个简单的广告招标会，不但玩出了个“初次”的概念，更以价值8000元入场券的门槛，印证了1200万“劫就劫皇纲，嫖就嫖娘娘”的价值所在。当然，他这一番行事，也完全抛下了两个月前“新媒体千万不要做广告挣钱”的言论。

也不得不佩服“最有情怀”的VC大佬徐小平，继玩出了马佳佳等90后创业者ICON之后，在所谓的“网红元年”，拿下了网红达人papi酱。对此，笔者也特别好奇此次营销策划多于广告招标的事件背后，papi酱、罗振宇、徐小平三方利益所得，与所失。

实际上，在几乎所有PGC领域的从业者看来，papi酱此次的售卖，都有一种“会讲鸡汤的资本大叔包养了年轻脱俗的妹子”的即视感。但罗振宇的介入，毫无疑问在罗辑思维日益乏味的媒体形象里，建立了一个非常高标的营销手法。

至于在创业者圈中盛传的“看面相多过看模式”的徐小平老师眼中，papi酱的投资价值，可能更在于她的ICON意义，在某一位接触过徐小平的90后创业者看来：“虽然马佳佳几次创业都失败了，但她的存在，让众多90后相信了真格基金的真诚”。

papi酱：大卖“初次”，但还记得大明湖畔的留几手吗？

说回笔者最喜欢的明朝话本《卖油郎独占花魁》吧，里面称杭州名妓王美娘的初夜费高达300两，此后接客，每晚的包夜价格锐减至10两白银。在注意力经济时代，第一个登上月球的人、第一单朋友圈广告、第一代标王等现象，莫不如是。

所以，可以粗暴地认为，在罗胖的操作下，目前注意力带给papi酱的商业价值其实已经达到了峰值。

在笔者采访的几位广告人眼中，目前papi酱首次广告权最有可能的标价是在300-500万之间。但按照CPM（媒介或媒介广告排期表所送达1000人所需的成本）计算，集均700万的点击，带来的不过是百万级别。

但对于“初次效应”而言，最重要的是“过程即广告”，这次奇葩过程带来的关注，也许会超越广告最终出街带来的价值。君不见，陈光标说要收购《纽约时报》，凤姐说要当凤凰主笔，Sunshine说要变成偶像，这些过程，远比结果重要。

回到papi酱自身，她真的能长期保持高水准的喜剧段子风格吗？在更多PGC从业者看来，从较长时间维度上来看，这种单一的吐槽形式其实也很容易引起审美疲劳，以及papi酱本人创作灵感的枯竭。即使可能保持水准，受众也很快会产生审美疲劳。比如说，大家还记得给颜值打分的留几手吗？还记得聊漫画的小顾吗？还记得要“迎娶白富美走上人生巅峰”的王大锤吗？注意力的减退效应，在网络时代，几乎成了必然。

对于一个商业模式、团队形态、风格走向都尚在雏形的papi酱而言，做个广告拍卖会的门票卖8000元。这样，真的好吗？

罗振宇：曾建议新媒体不要做广告，一转身又做广告拍卖！

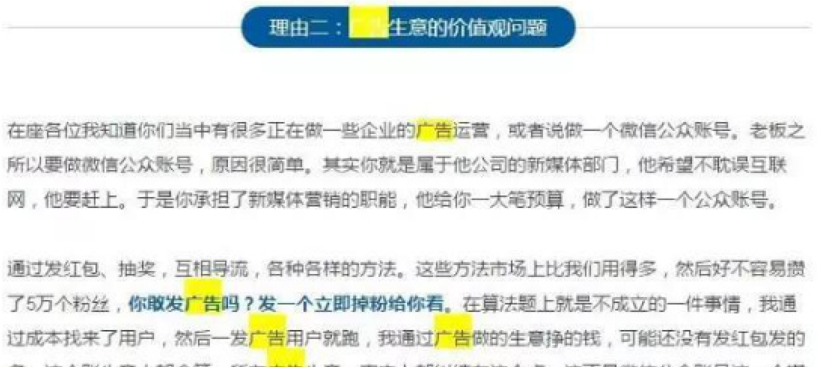
大家可以搜新榜的一个视频，就是在2016年1月22日，罗振宇公开建议，内容创业者不到万不得已绝不要融资，然后一转身就给papi酱投了1200万。这叫怎么回事嘛？

如果融资真是一个坑，你罗胖自己往坑里跳了，还要拉着papi酱

往里跳？

实际上，在网红融资这一条路上，有一位比papi酱要火得早得多的石榴婆，就公开质疑过：“本来发广告挺赚钱的，拿了投资能干嘛呢？”其实，罗振宇曾经还说过一句话：“给大家一个非常重要的建议，千万不要做广告挣钱，一定要靠两条，第一卖货，第二直接卖知识。这个风口很快会到，这是罗辑思维近期对整个行业的思考。”

为什么不能卖广告，罗胖忠告犹在耳：“广告业作为一种模型，它正在沦入各种各样的不正确，不仅是挣不到钱它不正确，因为道理很简单，互联网是一个代码世界，代码世界就是要拆除一切强制性的相邻关系，我看电视剧你必须要把这个广告插在我的开头，这个逻辑在代码世界里一定不成立，我看新闻你一定要把什么广告插入我的注意流当中，也一定在代码世界里不成立。”


理由二：[illegible]生意的价值观问题

在座各位我知道你们当中有很多正在做一些企业的广告运营，或者说做一个微信公众账号。老板之所以要做微信公众账号，原因很简单。其实你就是属于他公司的新媒体部门，他希望不耽误互联网，他要赶上。于是你承担了新媒体营销的职能，他给你一大笔预算，做了这样一个公众账号。

通过发红包、抽奖，互相导流，各种各样的方法。这些方法市场上比我们用得多，然后好不容易攒了5万个粉丝，**你敢发广告吗？发一个立即掉粉给你看。**在算法题上就是不成立的一件事情，我通过成本找来了用户，然后一发广告用户就跑，我通过广告做的生意挣的钱，可能还没有发红包发的多，这个账生意人都会算。所有广告生意，事实上都纠结在这个点，这不是微信公众账号这一个媒体出现的纠结，从来都如此。

“新浪这家公司为什么在资本市场上不值钱？就因为它靠的是广告。首页打开你可以弹多少个弹窗广告呢？理论上你可以弹10万个，但是如果这样就永远不会再有人打开新浪。”

实际上，对于罗振宇而言，他最在乎的社群经济，最忠实的黏性用户，最自得的“魅力人格体”，都没有靠过简单的广告。那为什么，他在papi酱的事情上，逻辑就变了呢？

或许，在有些人看来，“醉翁之意不在酒”，罗振宇想要的是papi酱此时的关注与人气，不能超越她，就让她为己所用。

为什么这次活动，一切消息源都是通过罗振宇在发声，而从来不见papi酱的踪迹呢？

讲真，papi酱你不怕该死的老板黄鹤，今天刚给你发工资，转天就跟小姨子跑路了吗？

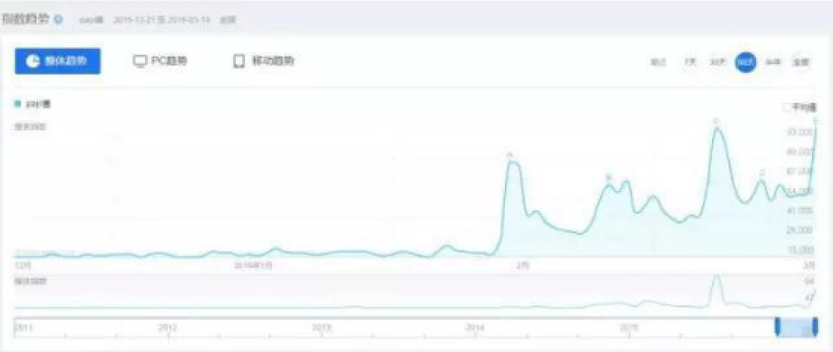
顺带说一句，所谓的央视标王，一直都有所谓的“标王魔咒”，大家还记得秦池、孔府宴酒、爱多、熊猫手机，以及那个身陷各种传闻的翼龙贷吗？

徐小平：投资“媒体型”的papi酱，是为了赚钱吗？

看到徐小平投资papi酱，许多人就不由自主想到了马佳佳。事实上，papi酱和当年的马佳佳非常相像，属于典型的网（chuang）红（ye）ICON，典型的重媒体轻粉丝，非常容易“过把瘾就死”。

笔者在优酷的朋友，昨天还和笔者讨论“在今年媒体热炒之前，papi酱在优酷的指数一直很不高的”。笔者为此特意搜索了一下百度指数，papi酱指数第一次飙升是2月13-14日，2月份之前的指数基本上就在5000左右，一个非常一般的网红节奏。

2月13-14日的高潮，为什么会发生在这个时候呢？2月13日papi酱发布了情人节那期吐槽，这也是她最高的一期。再那之后，大量的媒体跟进了网红元年的话题，然后她的搜索指数再度飙升。



实际上，papi酱和罗辑思维非常不像，罗辑思维的粉丝信众都是一点一点积累起来的，用户画像非常清晰。而papi酱的走红更多是被一轮又一轮的新闻报道轰炸出来的，你根本没法定义papi酱的粉丝画像，也就是说papi酱是媒体型网红，而非粉丝型网红，这样一来，papi酱的王冠就非常不稳固了。

从这里看，你也就明白了为何罗振宇并不会领投papi酱，反而是尽心在操盘此次营销事件。

当然，这种身份，反而非常对徐小平的胃口，按之前某些创业者在社交平台的评论：

“因为我是做金融出身的，有很好的家庭背景，徐老师见我第一面就让我回去。”

“和徐小平先生聊业务基本上是没有意义的，大部分时候他是看面相的。想聊业务的，基本上和他底下投资经理聊得就差不多了。”

“他比较喜欢听故事，如果你是休学、退学或者毅然辞去很好的工作的，他会很激动、很开心，像一个老小孩，然后给你满满的鸡血。和他聊天的时候，是处于一个‘相谈甚欢’的状态，但是聊的内容大多数只是政治正确的废话。”

“徐老师是投人比较多，非常看重创始人的素质，相对不是特别懂业务本身。”

实际上，徐小平曾经最喜欢挂在嘴边的“90后马佳佳”，多次创业失败，但她身上的媒体效应，无疑给真格基金带来了非常庞大的聚集效应。作为天使机构，徐小平的这种风格，何尝不是一种非常高明的策略。

只是，papi酱，会愿意做那个被众人遗忘的马佳佳吗？

本文来源：娱乐资本论（Wechat ID：yulezibenlun）

在「ONE」融资6000万后，听韩寒说他怎么继续赚钱

姚坤/文

1月28号苏州下着小雨，但还是有不少粉丝到诚品书店来看「ONE·一个」三周年纪念展，除了看展，他们应该也希望见到韩寒本人。这一天是「ONE」的新节点，APP的3.0版本上线，加入了音乐和电影版块，同时还宣布获得华创资本6000万A轮注资。

虎嗅在纪念展间隙采访了韩寒，后续又采访了几位「ONE」团队成员，试图探究这位作家、导演、赛车手、CEO、高中辍学者如何继续用一个文艺APP赚钱。

改版，加入音乐和电影：时代的变化

2012年10月8日，在「ONE」上线的发刊词《碎片》中，韩寒写道："身边的碎片越来越多，新闻越来越杂，话题越来越爆，什么又都是来得快去得快，多睡几个小时就感觉和世界脱节了，关机一天就

以为被人类抛弃了……于是就有了你所看见的《一个》。每天都只有一张照片，一篇文字，一个问题和它的答案。”

从上线开始，直到3.0新版发布，「ONE」都一直保持这种极简风格，从数据看来效果不错，据「ONE」官方公布的数据，他们已经积累了3000万用户，日活近百万。

现在韩寒再回过头去看当初这种极简模式，他谈论的不是信息大爆炸、浓缩或生活碎片化，而是现实的团队能力制约，“很多当时看似的成功，事后想起来其实都是误打误撞”，从《独唱团》继承过来的传统编辑部做APP不能太复杂，技术也支撑不了，所以采用了极简模式。

韩寒说「ONE」在3.0的改版是「基于时代的变化」，要延续每天一文、一图、一问答的模式，微信公众号就能满足，根本不需要一个APP。「ONE」本身也需要更复杂的内容呈现形式，现在已经签下近20个年轻作家，之后可能要达到近100个，这些作家需要自己的页面和平台来展示，如果延续之前文章只保留7天的“阅后即焚”模式，签这些作家就太浪费了，而且除了签约作家，其他新人的稿子也需要地方来展现。

加入音乐和电影版块，则是为了吸引更广谱的受众、提高用户黏性，「ONE」执行主编小饭在接受虎嗅电话采访时笑称“其实我一直觉得音乐和电影是文艺的正宗，脱离于文字，但在更广泛的地方更受文艺青年欢迎”。

华创负责这次注资的吴海燕认为「ONE」的一大优势是动身早，在2012年，即便是一些互联网公司也不是很重视移动端，优质的文艺类APP不多。

如今3年已过，各类瞄准文艺青年的APP和公众号越来越多，「ONE」此番改版，应该也是为了面对更激烈的竞争环境。

我希望一开始就发生利润

韩寒一点都不避讳谈论商业和赚钱，“我希望一开始就发生利润，如果没有发生利润，一定是我随时可以让它发生利润，我不喜欢那种永远靠着A轮、B轮、C轮烧下去，然后大家边烧边想以后该怎么赚钱的模式。”

收入首先来自广告，文艺类APP加广告容易破坏体验，「ONE」的办法则是第一天就加广告，把用户预期降到最低，“习惯了没广告，突然加了广告，用户心里就不舒服了，所以第一天就XX了他们”，韩寒笑着说。但「ONE」同时也对广告品牌、设计、文案有自己的要求。

另一块收入来自出版，据韩寒介绍，现在90后年轻作者很大一部分来自「ONE」这一平台，「ONE」在去年出了4本精选书，每本都卖三四十万册，张皓宸的《我与世界只差一个你》和蔡崇达的《皮囊》销量过百万册，其他的作者书销量都在6位数，十几万到二三十万，最差的纯文学类也有八、九万，“我们在出版上的码洋应该可以超过中型出版社。”COO李靓雯说「ONE」在出版上的规模大概在一年400万册。

李靓雯还透露「ONE」在2014年的利润就超过了8位数，当时的团队才十几人，而现在团队总共约50人。

韩寒称之所以现在才引入A轮，原因就是利润一直不错，但现在「ONE」需要更多的资金储备去签更多的作家和内容，“打个比方，南派三叔或刘慈欣手里有个东西，那我要花一两千万去签，我不能说，你等等，等我广告款结回来我再签你。”积累优质版权还将带来IP运营收入，李靓雯称某作者4个短篇的影视改编权在2015年卖到了两百万。

因为有足够的收入，「ONE」可以在电影方面更激进，韩寒说，“我们只有一点是和其他电影APP不同的，只有一点，我们不接受任何电影的合作，比如联合营销、联合出品。”

未来「ONE」每日推送的首页图也都可以购买，这个主意则来自

韩寒。

为作者争取最大的排片

蔡崇达是韩寒与华创的搭线人，他与韩寒相识多年，视韩寒为发小，两人互称“老韩”和“老蔡”。

老蔡在「ONE」上发表过3篇文章，将「ONE」形容为“新时代的《青年文学》”，而老韩则亲自操刀老蔡文集《皮囊》的出版。

韩寒回忆说，最初蔡崇达对销量没有信心，觉得只能卖两三万本，他则乐观一点，“我觉得怎么都能卖三四万本”，在「ONE」的坚持下，还是要到了一个10万的首印数，在书店要到了最好的位置，在当当、京东上也花了自己的力量。蔡崇达则称「ONE」对《皮囊》做了“包场式”的极致推介，包括首页图、摘抄的一句话、一篇文章、硬广，还请「ONE」上活跃的年轻作者为这本书写评论。

最终《皮囊》销量过百万册，韩寒如此总结运作经历：“有时候，你只有把它呈现出来，才有之后的可能，之前其实很多时候你根本就判断不了。”

韩寒称「ONE」更像一个为作者争取最大排片的地方，但是最终选择的权利还是在市场和读者，「ONE」为作者们争取首日票房，其他则靠作品本身，“我们更希望我们这个公司，虽然我们还没做到，像迪斯尼一样，出品的东西不会有人说特别烂”。

吴海燕评价「ONE」像是一个自带线上渠道、能即时获得用户反馈的新型出版社。

现阶段打赏阅读可能更合理

韩寒说「ONE」现在更多是在挖掘和推介一些新人，而不是签一个大家来做收费阅读，“咱们直接签刘慈欣老师，那他可以做收费阅读”，一开始就收费可能会阻碍新人的发展，现在的版权保护也还不

足以支撑收费阅读，大家觉得文章好，很快长微博做出来了，或者扒下来就分享到朋友圈。

韩寒认为现阶段“打赏阅读”可能更合理，「ONE」以后也会推出这一功能，他还认为在不远的未来，大家会养成付费阅读的习惯。

「ONE」的筛选机制

吴海燕认为「ONE」的一大特点就是编辑筛选机制。但任何产品都不可能让所有人满意，知乎社区里很早就有人问“韩寒《一个》里面的文章写得怎么样？”答案里不乏批评之声。

韩寒说「ONE」曾一度试图去引导受众口味，但这种方式很快就会产生一个小圈子，编辑很快就会产生自己的“编辑趣味”，可能在头一两个星期能产生很优秀的文章，但小圈子很快就形成了，而且没有办法打破，因为没有办法去界定一个文学的好或坏，无法用数据量化，“后来变成像以前的杂志一样，一个繁荣的编辑部，反过来就去绑架，我怎么形容呢，就说这就是我们决定的用户口味，你也不知道它到底有没有走得远，你没有办法确定它真正的质量如何。”

可以说「ONE」的编辑们是在自身品味与受众需求之间找平衡，而且这种筛选本身也在变化。

小饭说，曾经有段时间编辑奖金由文章点赞数决定，而爱情和鸡汤类文章容易获赞，所以那段时间「ONE」上的文章偏青春、爱情和鸡汤，现在对编辑的考核则更复杂，要综合考虑点赞数、评论数、收藏数、分享数这4个数据，而且“文学这个东西仅仅看数据是不行的”。「ONE」内部也会对受众方向有思辨和探讨，“是往前走，还是往后退，是拥抱更多的年轻人，还是往25岁甚至30岁的路上走”。目前「ONE」的用户年龄在18岁到25岁，男女比例几乎是1：1。

韩寒希望「ONE」能呈现更多的可能性，让不同的读者各取所需。「ONE」改版后的阅读页面能展示更多的文章内容，能查看全部历史文章，还增加了搜索功能，可以说都是为了尽量满足各种不同的

用户、提升用户黏性。

CEO、产品经理、老板

2012年曾有媒体报道过「ONE」团队早期的「梦幻时光」，在《独唱团》停刊后，编辑部对前途的想法甚至包括组乐队，乐器买了，还请了老师，排练地点就在办公室的地下室。在记述「ONE」团队发展历程的一篇特写里，韩寒对「ONE」的管理曾一度很闲散。

现在的韩寒可能不太一样，“一段时间很少见到我，因为我在拍电影”，他说。

小饭说：“他是我们公司的CEO”，“他现在花在这个产品上的时间，我觉得是大部分CEO的平均值”，“我觉得他比以前重视多了，以前他可能只花五分之一的时间来管理公司，现在至少花五分之三”。除了定下小记和电影评分表等功能大方向，甚至还会定下「小记」这个名称。

李靓雯称韩寒是「ONE」最大的产品经理，负责对接采访的kimo和暖煦则称韩寒为“老板”。

“老板”韩寒说自己和团队沟通的时候可能“一票顶个三票、四票”，但也有很多被大家说服和否决的时候，比如韩寒曾希望电影版块里包含电影的票房、排片等实时数据，但等团队开始准备改版，已经有一些APP做得很好，便被说服暂时放弃这一部分。

敬畏技术和专业

吴海燕称「ONE」此前存在技术短板，这也是其产品更新较慢的原因，华创利用自己的资源帮「ONE」找到了新CTO。

韩寒在接受采访时多次提到技术，也承认这以前是「ONE」的软肋，他继续用电影行业当例子：除了演员以外，电影行业最缺的其实是美术、摄影师、制景师、录音师，很多片子开不了机，其实是在等

这些技术工种。有些岗位相对来说壁垒就很低，身份转换没有任何障碍，随便在饭桌上和别人聊两句，有个几天的摸索，好像也成了半个专家，但技术工种需要专业训练和长时间积累。

“我很敬畏和欣赏这些有门槛的工种，我看见技术很好的人，我很崇拜”，韩寒说。

文艺、科技、商业

“我以前觉得，改变这个世界，靠文艺、文学、艺术，但这些其实是相对深层的影响，对一个民族或国家的影响比较久远，但又很容易受到其他东西的钳制。现在我认为，改变这个社会，让它向上的很好的两点就是科技和商业，科技一定会让信息的传播更自由，让每个人的开化更容易；在一个大家都看重商业、商业规则非常行得通的社会，基本上不会产生太邪恶、太倒退的社会现象，因为商业本生就有很多契约精神在里面。”

“后来我其实发现，不存在一个人要去引导或影响另一个人，我也是在不停地被其他人影响，我所说的、所想的，未必是绝对正确的，像我现在的观点，可能和10年、11年的观点不同。”

本文来源：虎嗅网

凤姐当主笔，学不会与看不懂

伯通/文

本来媒体上多一个修脚出身的专栏作家是再正常不过的事情了，近几年随着市场对高品质原创内容的渴求愈发强烈，媒体界自2005年后又迎来了一次巨大的门槛模糊。当年娄底聊天室一哥唐岩可以一步步成长为门户网站总编，而唐岩当年的伯乐黄章晋如今却必须加倍努力地从程序员、老师、仁波切（藏文音译，对于活佛的称谓之一）、

金融贩子甚至部队干部中间挑出有潜质的特稿作者。所以码字界多一个纽约美甲妹，有什么奇怪的呢？

我相信每个有独特生活体验和成熟知识处理方案的人，都能够在这个时代写出一篇甚至数篇叫好又叫座的文章，所谓“专栏作家”或“主笔”的身份，将越来越下放。“把知识和观点免费扔在网上赢得名气再换取媒体职位”的固有通道，一定会被“优质内容提供者实时获取相应回报”的模式取代。

唯一的疑问是，罗女士，是一位值得欣赏的专栏作家吗？

我知道，自2010年罗女士远渡美国之后，几年来通过微博点评公众事件，许多人已经对她路转粉。我也知道，随着媒体采访和其自身发声，一个天资平平弱女子逆袭命运的人物形象已经十分丰满，人们对她的认识也早已超越“知音故事会”的阶段。

但，既然凤凰新闻客户端自诩“最受高端人群欢迎的……始终坚持提供真相和启迪思考”的移动媒体。而罗女士又早就成为公众人物，如今更有了自己的媒体阵地，人们对这个商业合作褒贬一二，也是在情理之中。

评价一个人的文笔，是很难的。比如罗女士之前写过很多诗，这些作品曾在网上引来截然相反的两种评论，爱之者称“无法相信看着故事会打工的农村女人会在纸上写出那样让我无法忽视的句子……可能是顾城投胎，脸着地”，贬之者称“我们这个时代，敬佩已经来得如此廉价了吗？”这就像社交媒体上热议的《大圣归来》，内容产品由于其特有的主观性和先入为主因素，很难有“理中客”的评价标准。

那么除去文笔外，我们如何更客观地衡量一位非虚构写作者的水准呢？

言行。

因为没有比言行更能反映某人“三观”——内心价值取向，以及“性格”——为人处事习惯的方式了。价值取向直接决定作者解读事件的

立场，性格直接决定作者自身会吸引哪类读者群体，也就是“写什么”和“谁来看”的问题。

下面我们就来分析一下罗女士的言行，看看这位曾自称“我的成功没法复制”的女性，其三观及性格究竟如何。首先是言论部分——

“若民主即会有流血，罗玉凤愿做流血第一人。”

“因为自己爱狗，就不准他人吃狗肉，这是赤裸裸的精神侵略，暴权政治，是对他人人权的践踏。”

“说说对钓鱼岛事件的看法……我认为国家事件与平民百姓无关。我们不能攻击普通日本平民。”

一位“吐槽犀利三观正”的青年意见领袖形象是不是已经跃然纸面？请继续往下读。

“温州动车事故死了35人，他们为中国的人口优化做出了杰出的贡献。所以他们的死绝对是重于泰山的，是死得光荣的。本人对此表示强烈的感谢”。

“计划生育刻不容缓。即使强行堕胎也没什么……因为我们要更多的人拥有人权，所以我们需要一部分人放弃人权。”

“给人打工就必然接受剥削……有些企业基层员工月入只有几百元，总裁一般几万，一个总裁付出的劳动强度和劳动价值真的就比基层员工多一万倍？”

不得不说，罗女士拥有一个认知极为混乱的头脑。在她眼中，“人权”是个召之即来挥之即去的战斗武器，只负责用来反对不认可她价值观的人，却不能保护她所不认可的人；读完她有关狗肉节的讨论，看上去她似乎已经明白群己权界论的精髓，但一转眼，她却又支持公权力剥夺生命权和生育权这种最基本的私权；在基础的经济运行规律方面，罗女士也是一塌糊涂，她一边唱衰“马列、毛概、全民所有制”，另一边却支持通过民主化运动结束“剥削”。

这种六脉神剑一样的价值体系，可能在某些话题上灵光一闪，却无法长期出产质量稳定观点明晰的内容。不知道，这位仇视市场经济、支持计划生育、通识教育缺乏的媒体主笔，能为当代读者带来怎样的“启迪思考”？

再来观其行。

如果说哪条价值观是罗女士一直以来坚守和秉持的，可能就是“穷下中农、忆苦思甜”。在网上热传的“凤姐励志微博系列”中，内容多为“没人会记得08年在上海街头无助哭泣的小女孩、我的父母在我七岁时离婚、我读师范时每月生活费150块、我常常活在被饿死的恐惧中……”

穷，成为了罗女士现实生活和网络言论的主旋律，也是罗女士过去几十年人生的缩影，可以毫不偏颇地认为，穷，已经融入了罗女士的性格。

美国哈佛大学终身教授穆来纳森主导了一项研究，研究目标为资源稀缺状况下人的思维方式。结论是：穷人有一个明显的思维特质，即注意力被稀缺资源过分占据，引起认知和判断力的全面下降。

事实上，贫穷的确在很大程度上限制了人的视野，长期处于这种状态的人，可能会变得过于崇尚实用主义。而罗女士便是不折不扣的实用主义者（或称机会主义者），无所不用其极。

罗女士成名，源于2010年2月初播放的江苏卫视情感访谈栏目《人间》。在这期名为《我要嫁白马王子》的节目中，罗玉凤的男友小吴向节目组求助，称女朋友嫌自己条件不好要分手，节目组还安排了“闺蜜”雪莲和“新男友”小志出场。就在这期节目中，罗玉凤依靠一些出格言论引发全国关注。

对于罗女士来说，这是她个人“中国梦”甚至未来“美国梦”的起点。然而这场节目，却是场彻头彻尾的骗局。因为所谓男友小吴、闺蜜雪莲和新男友小志，都是群众演员。现场所有令人瞠目的情感纠

葛，都是照本宣科。罗女士本人在随后参加某视频网站采访时，承认了此事。

随后，国家广电总局下发通知要求对“相亲类节目泛滥、造假、低俗”等倾向着手整改，“凤姐”因此登上了焦点访谈，再一次成为社会热点。以上，是罗女士第一次成功“空手套白狼”。

在与商业公司继续合作策划了几个案子后，罗女士便迎来了人生中最大的转折点。

2010年11月，罗女士以旅游签证赴美，据说签证是通过香港一个艺术人才访美项目办理下来的。赴美理由是参加美国中文电视台的面试，应聘记者职位。然而，刚到美国，罗女士便发了一条微博称“我出国就没有打算回去”。

现在还可以在网上看到罗女士面试的视频——正在面试的罗玉凤向面试官自我介绍说是“现在中国目前最红的网络红人”，美国中文电视台新闻部主任张碱则评价她“思路特别清晰”，并形容她认真地一个音节一个音节地念着英文新闻稿的行为“胆子蛮大的”。

然而，在第一轮面试通过的情况下，罗女士突然连发微博痛斥电视台，表示自己找工作受骗，“如果钱花光工作找不到我就去美国中文电视台门口自杀”。对了，死，也是罗女士经常提及的一个关键词，从自己被饿死到被砍死，不一而足。

随后电视台方面于12月5日发表声明称，不再给予罗女士第二次面试机会，罗女士则称电视台利用自己炒作。

但这都是小小插曲，仅仅6天后，经“中国民主党”领导人社交媒体显示，罗女士已经火速加入了该政治团体的美东党部，并在纽约街头为国内某维权人士的遭遇拉横幅抗议。但在那之前和之后，罗女士却几乎没有表达过类似的言论，也没有表现出与该政治团体相符的政治诉求。

（图注：上图红圈处为罗女士）

这是个党章都无法在简体中文地区正常显示的政治团体，罗女士此举是通过申请政治避难来试图获取美国绿卡。有所谓“自古留美两条路，不是结婚就庇护”，罗女士自己也承认“申请政治庇护对我而言就是多了一个机会而已。不申请政治庇护，就只有结婚一个机会了。”

在每年印度工程师和东亚金融狗们为H1B签证打得头破血流的时候，一直在不停发帖觅男友的罗女士靠其所谓“东骗西骗”的本事，迅速在美国站稳了脚跟。

“21岁教书，23岁用教书两年的钱到上海，24岁开始炒作，25岁用炒作的名气加炒作的钱到了美国。”不可否认，罗女士是个聪明人，但其经历和品行却与凤凰新闻客户端另外几位主笔相距甚远——王路是在媒体圈磨爬滚打过数番的老兵，儒释道经典信手拈来；唐骏虎是快手极客，马航事件时评论的深度和速度均表现惊艳；刘仲敬10年法医生涯后又跨领域考研，本身就是励志传奇，如今已是国内历史界的大拿。敢问罗女士，有何“真相”以教我？

但罗女士身上偏有一股“没兴趣听取关于为人处世的任何忠告”的气概（此句引自方舟子），也的确是网民给了她底气。如今在社交媒体上有关罗女士的讨论，主流观点都是：“几年前我们傻乐着看着芙蓉和凤姐，如今凤姐移民了，芙蓉穿梭于各种互联网大会，只有我们还傻乐着。”“当大家还在笑谈罗玉凤的时候，人家已经拿上了美国绿卡。是我们的冷嘲热讽成就了现在的她，而我们却恍然不知。你说是她聪明呢，还是我们笨呢？”“当黑着凤姐的我们长大了依旧废柴，凤姐已经在美国过上了自己想要的生活。”“工作不努力，一生在内地”……

最后再引用两段原话，结束本文。

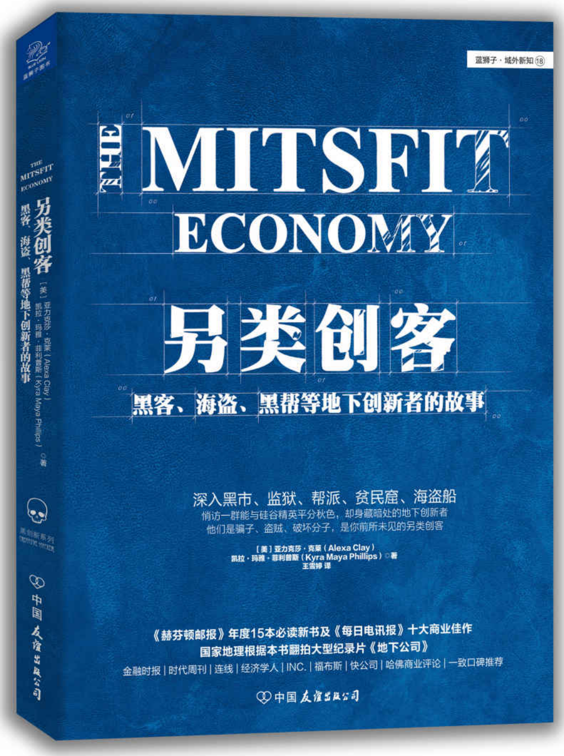
在一个只以“成功”为唯一标准的社会里，凤姐才会成为一个话题。

在这样的环境下，病态的她和病态的我们，其实并无区别。我们只是还没出名的凤姐而已。——张小北

我是社会大众捧出来的，是一个个网民顶帖顶出来的，所以这并不是我个人的低俗，而是社会。你今天把我罗玉凤按下去了，明天就有下一个这样的人冒起来。——罗玉凤

本文来源：DoNews（Wechat ID：ilovedonews）

延伸阅读：


蓝狮子·域外新知 18
THE MITSFIT ECONOMY
另类创客
黑客、海盗、黑帮等地下创新者的故事
深入黑市、监狱、帮派、贫民窟、海盗船
悄访一群能与硅谷精英平分秋色，却身藏暗处的地下创新者
他们是骗子、盗贼、破坏分子，是你前所未见的另类创客
[美] 亚力克莎·克莱（Alexa Clay）
凯拉·玛雅·菲利普斯（Kyra Maya Phillips）◎著
王雪婷 译
《赫芬顿邮报》年度15本必读新书及《每日电讯报》十大商业佳作
国家地理根据本书翻拍大型纪录片《地下公司》
金融时报 | 时代周刊 | 连线 | 经济学人 | INC. | 福布斯 | 快公司 | 哈佛商业评论 | 一致口碑推荐
中国友谊出版公司

声明

本辑内容精选自移动端和PC端网络资源，文章篇末均注明出处，文中部分图片来自于网络。如有合作需求，请相关版权所有者看到本声明后与我们联系，联系方式见版权页。

Channel:WU
吴晓波频道

—— 更多精彩请关注吴晓波频道 ——

案例合伙人

扫描添加案例小秘书

加入蓝狮子中国案例合伙人

topCase 案例智慧

更多精彩请关注蓝狮子案例智慧

编辑出版：
蓝狮子（中国）企业研究院

出版顾问：
吴晓波　蓝狮子出版人、著名财经作家

编 委 会：
何 丹　蓝狮子（中国）企业研究院执行院长、《案例。》监制
李雪虎　吴晓波频道主编
杜博奇　蓝狮子（中国）企业研究院案例总监
王千马　蓝狮子（中国）企业研究院创意总监
刘 剑　《案例。》执行主编

责任编辑：
周芳玥

推　广：
项　侃、郑媛媚

封面设计：
叶怡涵

地　址：
浙江省杭州市下城区西文街213号琥珀中心12楼

联系方式：
+86 571 86535608
+86 187 68162360

投稿邮箱：
jian.liu@lanshizi.com

本刊内容由杭州蓝狮子文化创意有限公司授权独家使用
未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本刊之部分或全部内容